www.jgk.imamreza.ac.ir



Quarterly Bulliten of Greater Khorasan

Vol . 15, No. 54, 2024

ISC | MSRT | ICI

ISSN(Online): 2717-1671 ISSN(Print): 2251-6131

Presenting a Strategic Management Model for Afghanistan's Higher Education System: A Case Study of Kabul University of Education

Abdul Ahmad Amini [(a)], hamid Rahimian [(b)*], Abbas Abbaspour [(c)], Saeed Ghiasi Nadoushan [(d)]

a) PhD student, Department of Educational Management and Planning, Faculty of Psychology and Education Sciences, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran.(ahmadamini584@gmail.com)

b) Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran

c) Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (Abaaspour@atu.ac.ir)

d) Associate Professor, Department of Educational Administration and Planning, Faculty of Psychology and Education, Allameh Tabataba'i University, Tehran, Iran (ghiasi@atu.ac.ir)

Received: 06/27/2023
Accepted: 09/19/2023

Keywords: Strategic management, higher education, Kabul Education University

Citation: Amini, Abdolahmad; Rahimian, Hamid; Abbaspour, Abbas and Ghiyasi Nadushan, Saeed (2024). Presentation of a Strategic Management Model in the Higher Education System of Afghanistan (A Case Study: Kabul University of Education). *Greater Khorasan Research Journal*, 15(54), 54-72.



Use your device to scan and read articles online

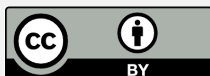
Abstract

This article aims to present a strategic management model for Afghanistan's higher education system, with a focus on Kabul Education University. The current research utilized a qualitative design, including semi-structured interviews and grounded theory analysis. The interviews were conducted with 15 experts from the strategic planning teams of Kabul universities and analyzed using MAXQDA software. The study resulted in the extraction of 181 concepts and 15 categories, which form a paradigmatic model of strategic management. This model includes factors that exist outside the university, such as the necessity of an efficient market force, competitiveness of universities, and lack of government support. Additionally, it encompasses internal factors of the university, such as the movement towards teamwork, professionalization of the university, and institutional autonomy as a condition. Other factors identified include leadership support, access to financial and human resources, and organizational justice. Furthermore, the model includes organizational culture, knowledge, and information management, as well as the development of innovation, organization, and mobilization of resources. Sociocultural, economic, and political conditions, along with intervening conditions, are also considered. Structural processes, resource development, technology and control systems, strategies, and social, cultural, and economic consequences are all part of the model. Knowledge increase, research development, and strategic consequences are identified as other factors. The central phenomenon identified in this study is the need to implement strategic management in the university. In conclusion, the research finds that Kabul University of Education, as an important component of Afghanistan's higher education system, has thus far lacked a strategic management model. The model presented in this research aims to address this gap by identifying extramural and intramural factors and conditions necessary for the implementation of strategic management in the university.

DOI: https://doi.org/10.22034/jgk.2023.401130.1131



URL: https://jgk.imamreza.ac.ir/article_201651.html



* Corresponding Authors: (rahimian@atu.ac.ir), ORCID: 0000-0002-2808-0618

Introduction

Higher education leaders have recognized the importance of strategic management in universities as a powerful tool to effectively address current needs and align organizational resources with various challenges. While there is a general consensus on the significance of strategic management in educational institutions, there is a lack of research in this area within Afghanistan's higher education system, particularly at Kabul University of Education and Training. Preliminary investigations and the researcher's personal experience as a faculty member at this university have revealed a lack of a strategic management framework in higher education, specifically at Kabul University of Education. This research aims to address this gap by proposing a model for implementing strategic management in Afghanistan's higher education system, with a focus on Kabul University of Education.

Materials & Methods

In terms of practical purpose and methodology, the current research falls within the qualitative research group and has utilized the data theory of the Strauss and Corbin Foundation. The statistical population for this research consisted of 15 members from the strategic planning committees of the Ministry of Higher Education of Afghanistan, Kabul University, and Kabul University of Education. The selection of participants was purposeful and done using the snowball method. The criteria for selecting the sample in this research included having work records, being a member of strategic planning committees, and having expertise in educational management.Data collection was carried out through in-depth interviews, scheduled in coordination with the experts. The duration of the interviews varied based on the expertise and lived experiences of the experts, with an average duration ranging from 50 to 85 minutes. All interviews were recorded by the researcher and analyzed using MAXQDA software. The coding process consisted of three stages. First, open coding was conducted, followed by axial coding, and finally selective coding. During open coding, each point emphasized by the participants was assigned a code, allowing for the extraction of basic concepts from the data. Axial coding further refined these basic concepts, with the researcher conducting a detailed investigation to identify differences and similarities among the concepts and categorizing them accordingly. In selective coding, the concepts and categories were consolidated and integrated into broader categories based on their differences and similarities. The main components were then selected systematically during this process.

Discussion and Findings

The results obtained in this research show that 181 open codes, 41 central codes, and 5 selective codes were identified in the form of a paradigm model of strategic management, including extra-academic factors such as changing the global leadership view, changing the general view towards the university, the necessity of an efficient market force, the competitiveness of universities, the lack of government support, and the globalization of education. Factors within the university, such as movement towards group and team work, professionalization of the university, existence of financial and human resources, independence of the university, competition in the market, organizational atmosphere, inefficiency of the strategic plan, and intellectual consensus for change in the university have been identified as causal conditions. The results also show that the government's support for the system, the support of stakeholders, the ability to access financial and human resources, the support of professors for students, academic independence, the support of the

leadership level, and organizational justice are background factors.
Based on the findings, organizational culture, knowledge and information management, technology system, development of innovation, organization and mobilization of resources, socio-cultural, economic, political conditions, and the dynamics of the management system are among the intervening conditions in creating the strategic management of the university. The research findings also indicate that structural process, development of human, educational and financial resources, development of leadership, development of research, culture of change and transformation, consolidation of international relations, online education, development of technology, and control system are among the strategic factors mentioned in this research. Furthermore, the use of strategic management in the country's higher education system, especially in Kabul University of Education, has many consequences, including social consequences such as increasing the level of education, creating a desirable general order, strengthening team spirit, reducing crimes, cultural consequences such as increasing literacy, promoting a reading culture, growth of collective identity, increase in educational level, economic consequence such as self-sufficiency of the university, conquering the market, production orientation, increase in knowledge such as increase in literacy rate, acceptance of academic education, improvement of professors' capacity, and finally strategic consequence such as decision-making independence, rationalization of goals, strategicization of higher education, and creation of competitive advantage have been identified.

Conclusion

Applying the strategic management process in the higher education system, especially within universities, is essential for meeting the needs of the labor market, as well as for ensuring the organization's competitiveness and survival. Understanding the factors involved in this process greatly contributes to the advancement of knowledge, research, and entrepreneurship. By presenting and explaining a strategic management model based on foundational data, this research has identified new factors that are crucial for the development and implementation of strategic management at Kabul University of Education and Training.

.

www.jgk.imamreza.ac.ir



پژوهشنامه خراسان بزرگ

دوره ۱۵، شماره ۵۴، بهار ۱۴۰۳

ISC | MSRT | ICI

شاپا چاپی: ۶۱۳۱-۲۲۵۱ شاپا الکترونیکی: ۱۶۷۱-۲۷۱۷

مقاله پژوهشی

ارائهٔ مدل مدیریت راهبردی در نظام آموزش عالی افغانستان (مطالعهٔ موردی: دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل)**

عبدالاحمد امینی[الف]، حمید رحیمیان[ب]*، عباس عباسپور[ج]، سعید غیاثی ندوشن[د]

الف) دانشجوی دکتری، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران: ایران (ahmadamini584@gmail.com)

ب) دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران: ایران (نویسنده مسئول)

ج) استاد، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی ،دانشگاه علامه طباطبایی، تهران: ایران (Abaaspour@atu.ac.ir)

د) دانشیار، گروه مدیریت و برنامه‌ریزی آموزشی، دانشکده روانشناسی و علوم تربیتی، دانشگاه علامه طباطبایی، تهران: ایران(ghiasi@atu.ac.ir)

تاریخ دریافت: ۱۴۰۲/۰۴/۰۶

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۲/۰۶/۲۸

شماره صفحات: ۵۴-۷۲.

واژگان کلیدی:

مدیریت راهبردی، آموزش عالی، دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل.

استناد به مقاله:

امینی، عبدالاحمد؛ رحیمیان، حمید؛ عباسپور، عباس و غیاثی ندوشن، سعید (۱۴۰۳). ارائهٔ مدل مدیریت راهبردی در نظام آموزش عالی افغانستان (مطالعهٔ موردی: دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل). *پژوهشنامه خراسان بزرگ*، ۱۵(۵۴)، ۵۴-۷۲.



از دستگاه خود برای اسکن و خواندن مقاله به صورت آنلاین استفاده کنید.

چکیده

هدف اصلی این نوشتار، ارائهٔ الگوی مدیریت راهبردی برای نظام آموزش عالی افغانستان، به‌ویژه دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل است. مطالعه حاضر ازجمله پژوهش‌های کیفی بوده که با استفاده از روش تحلیل نظریه زمینه‌ای با استفاده از مصاحبه‌های نیمه‌ساختار یافته انجام گرفته است. این مصاحبه‌ها به‌صورت هدفمند و با روش گلوله برفی با ۱۵ تن از خبرگان کمیته برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های کابل انجام گرفته و با نرم‌افزار MAXQDA تحلیل شده است. یافته‌های پژوهش استخراج ۱۸۱ مفهوم و ۱۵ مقوله، در قالب مدل پارادایمی مدیریت راهبردی است که شامل عوامل برون دانشگاهی، مانند ضرورت نیروی کارآمد بازار، رقابت‌پذیری دانشگاه‌ها، حمایت دولت و همچنین عوامل درونی دانشگاهی، شامل حرکت به سمت کارهای تیمی، حرفه‌ای شدن دانشگاه، استقلال دانشگاه (به‌عنوان شرایط علی)، حمایت سطح مدیریت، دسترسی به منابع مالی و انسانی و عدالت سازمانی به‌عنوان عوامل زمینه‌ای است. همچنین فرهنگ‌سازمانی، مدیریت دانش و اطلاعات، توسعه نوآوری، سازمان‌دهی و بسیج منابع، شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، سیاسی به عنوان شرایط مداخله‌گر و فرایند ساختاری، توسعه منابع، توسعه فنّاوری و نظام کنترل و پیامدهای اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، افزایش دانش و توسعه پژوهش به عنوان پیامدهای راهبردی شناسایی شده‌اند. نتیجه کلی این پژوهش، نبود مدل مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل، به‌عنوان یکی از مؤلفه‌های مهم نظام آموزش عالی افغانستان است. در نهایت الگویی ارائه شده که براساس عوامل و شرایط برون‌دانشگاهی و درون‌دانشگاهی برای به‌کارگیری در مدیریت راهبردی این دانشگاه استفاده کرد.



DOI: https://doi.org/10.22034/jgk.2023.401130.1131

URL: https://jgk.imamreza.ac.ir/article_201651.html

* نویسنده مسئول مکاتبات: (rahimian@atu.ac.ir)

مقدمه

مدیریت راهبردی به‌عنوان رویکردی در ادارۀ دانشگاه و حوزه جدیدی از تحقیقات در محیط در حال تحول است که به‌دلیل گذر از اقتصادی صنعتی به اقتصادی نوآور ایجاد شده است (Nurmukhanova, Alibekova, Tamenova, & niyetalina, 2021, p. 552). این فرایند به‌دلیل تأثیر دانشگاه‌ها بر رشد اقتصادی و همچنین از طریق آموزش و حمایت کارآفرینی در رقابت منطقه‌ای، ضرورتی حیاتی به شمار می‌رود (Inga, Inga, Cárdenas, & Cárdenas, 2021, p. 192). دانشگاه‌ها با تأکید بر تعادل دانش آکادمیک، توسعه مهارت‌های نرم و ایجاد شخصیت جامع دانشجویی، مدیران و رهبران تجاری آینده را آموزش می‌دهند (Kho, Rumanti, Sudibjo, & Nanda, 2021, p. 85-86). از طرفی هم موفقیت در سازمان های آموزشی به مدیریت راهبردی بستگی دارد. به‌طوری‌که در بخش صنعت، سازماندهی آموزش ضامن اجرای راهبرد است و موسسات تعلیم‌وتربیت نیز به سیستم‌های مدیریتی جدید نیاز دارند تا راهبردهای موثر را پیاده سازی کنند (Baltabayeva, Sautiefa, Skorobogtova, & Mamatelashili, 2020, p. 336). علاوه بر این، جهانی‌شدن، گسترش فناوری، محیط متلاطم کسب‌وکار، تغییر تقاضای مشتریان و شدت رقابت از موضوعاتی هستند که سازمان‌ها را به سمت شیوه‌های مدیریت راهبردی سوق می‌دهند (Njue and Ongoto, 2018, p. 124-125). افزون بر این، در سال‌های اخیر تغییرات زیادی در جنبه‌های مختلف زندگی به وجود آمده و در سراسر جهان، دانشگاه‌ها با تغییرات شگرفی در محیط‌های بیرونی و داخلی خود، مانند کاهش حمایت مالی، پیشرفت‌های سریع فناوری، تغییر جمعیت‌شناسی و برنامه‌های قدیمی روبه‌رو شده‌اند (Hassanien, 2017, p. 3).

به باور کلاتا و ویتیک (Witek & Kaleta, 2016)، در آغاز قرن بیست‌ویکم تغییرات اساسی در سازمان‌ها ایجاد شده است. فرایندهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی، فناوری و نیز پدیده‌هایی که تهدید کننده سلامت هستند، از مسائلی هستند که نمی‌توان آن را با روش‌های سنتی (برنامه‌ریزی راهبردی) پاسخ داد و مدیریت راهبردی جایگاه مهمی در مهار نبود اطمینان به سازمان‌ها داشته است. در نهایت روش‌های سنتی برنامه‌ریزی راهبردی در اوایل دهه ۱۹۹۰م منسوخ شد. مینتزبرگ (Mintzberg, 1978)، از شناخته‌شده‌ترین منتقدان مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ استدلال کرده است که برنامه‌ریزی راهبردی بیش از حد بر داده‌ها و برنامه‌نویسی دشوار تأکید دارد و تجزیه‌وتحلیل را از ترکیب جدا کرده است. این امر باعث کاهش تعهد در کارکنان شده است. فرید (Farid, 2022) با قاطعیت از این ایده حمایت می‌کند و می‌نویسد: وقتی به مفهوم برنامه‌ریزی راهبردی به‌دقت نگریسته شود، متوجه می‌شویم که این مفهوم نمی‌تواند عملکرد بلندمدت ایدۀ توسعه و اجرای دقیق هر راهبرد را تضمین کند. با این‌حال، نتایج نشان داده است که در سازمان‌های بزرگ به-دلیل ضعف مدیریتی، این خلأ به‌وفور دیده شده است. برخی از مشکلات جنبۀ مدیریتی داشته و به‌دلیل نگرش کوتاه‌مدت ناشی از عدم توجه به مدیریت راهبردی است. همچنین، به گفته گلیستر و فالشاو (Glaister,1999 & Falshaw)، در پایان دهۀ ۱۹۷۰، برنامه‌ریزی راهبردی ازنظر محبوبیت و نفوذ، تا حد زیادی به‌دلیل ناتوانی ابزارهای برنامه‌ریزی راهبردی در ارائه آنچه از آنها انتظار می‌رود، دچار افت شده‌است. با این وجود، چارم (Scharm, 2014) اذعان می‌دارد که دانشگاه‌ها با توجه به تأثیری که از محیط می‌پذیرند، دیگر نمی‌توانند با برنامه‌ریزی که یک ابزار قدیمی است، پاسخگوی شرایط کنونی باشند؛ لذا، برنامه‌ریزی راهبردی به‌عنوان یک مسئله‌ای علمی در پیش اندیشمندان امروزی جایگاه خود را از دست داده و ادبیات مدیریت راهبردی به‌طور گسترده و پرسرعت در حال شکل‌گیری و توسعه است. ادعاهای بالا در حالی مطرح می‌شوند که به باور منتز برگ (Mintzberg, 1985) در گذشته، رسیدگی به چالش‌های مدیریتی با استفاده از برنامه‌ریزی راهبردی که حاوی برنامه‌های کوتاه‌مدت و بلندمدت بود، پاسخ داده می‌شد. بارنی، معتقد است که تمرکز بر رویه‌ها و بی‌توجهی به تضادهای گروهی مختلف در سازمان‌ها و واکنش آهسته به تغییرات محیطی، باعث شده تا برنامه‌ریزی راهبردی در

دانشگاه‌ها مورد انتقاد قرار گیرد (Barney, 1991, p. 92-93).

پیشینه پژوهش

خو و همکاران (Kho et al, 2021) در مطالعه‌ای با عنوان "*راهبرد دانشگاه و تطبیق آن با استفاده از مدل مدیریت راهبردی دیوید (مطالعه موردی: اندونزی)*" باهدف بررسی راهبردهای تحصیلی در دانشگاه‌های کشور اندونزی به این نتیجه رسیده است که محرک‌های کلیدی برای برنامه‌ریزی راهبردی در دانشگاه، رقابت در بازار و نیاز مشتری است. یافته‌ها حاکی از آن است که دانشگاه باید سه فرصت اصلی برنامه‌ریزی راهبردی ازجمله بهبود کارایی عملیاتی دانشگاهی، بهبود شایستگی دانشجو و صلاحیت مدیریتی و نیز بهبود خدمات دانشگاه را دنبال کند. نورموخانوا و همکاران (Nurmukhanova et al, 2021) در پژوهشی با عنوان "*مدیریت راهبردی دانشگاه برای رقابت منطقه‌ای*" که با روش پیمایشی انجام گرفته، مشکلات اصلی مدیریت راهبردی دانشگاه را مواردی چون نبود تجربۀ مدیریت راهبردی در نظام آموزشی، وجود شرایط متغیر در ساختار مدیریت راهبردی دانشگاه، تمرکز بر اهداف و وظایف کوتاه‌مدت و راه‌حل‌هایی برای مشکلات داخلی، عدم توجه به تحلیل شرایط، فرصت‌های خارجی و تعامل ضعیف با مصرف‌کنندگان و ذی‌نفعان دانسته است.

انجوی و اونگوتو (Njue & Ongoto, 2018)، پژوهشی با عنوان "*شیوه‌های مدیریت راهبردی و پیاده‌سازی تغییر در دانشگاه‌های عمومی منتخب کنیا*" انجام داده است. هدف این پژوهش تعیین تأثیر مدیریت راهبردی، فرهنگ‌سازمانی و توانمندسازی کارکنان در دانشگاه‌های دولتی بوده است و به این نتیجه رسیده است که دانشگاه‌های دولتی برای رقابت مؤثر باید تلاش کنند تا از شیوه‌های مدیریت راهبردی مانند توانمندسازی کارکنان، رهبری راهبردی و فرهنگ‌سازمانی استفاده کنند. این مطالعه توصیه می‌کند، دانشگاه‌های دولتی باید به دنبال حمایت مالی از کارکنان، تفویض اختیارات، انتصاب کارکنان در سمت‌های اداری بر اساس تجربۀ مدیریتی و تشویق به کار گروهی کنند. کالتا و ویتک (Kaleta & Witek, 2016) در مقاله‌ای با عنوان "*فرایند مدیریت راهبردی و ارتقای کیفیت در آموزش عالی*" به روش مروری با هدف ارائۀ مدلی برای دانشگاه زاگرب، نشان دادند که دلیل مشکلات پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها، عدم توسعه فرهنگ‌سازمانی بوده و برای اینکه دانشگاه‌ها بتوانند مدیریت راهبردی را به‌خوبی پیاده کنند، به فرهنگ قوی سازمانی و ارتباط بین همه ذی‌نفعان دارند. به همین دلیل، مسئولان آموزش عالی به مدیریت راهبردی دانشگاه‌ها روی آورده‌اند. آنان معتقدند که مدیریت راهبردی، یک ابزار مدیریتی بسیار مهم و قدرتمند است و استفاده از این فرایند به آنها اجازه می‌دهد، نیازهای امروزی را به طور مؤثر برآورده کنند و منابع و قابلیت‌های سازمانی را با چالش‌های اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، محیطی و غیره هماهنگ کنند.

لذا دانشگاه‌های افغانستان و به‌خصوص دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل نیز از این قاعده مستثنا نبوده و نیاز است تا این دانشگاه همگام با دانشگاه‌های جهان در حوزۀ تولید دانش، توسعۀ پژوهش و رفتن به سمت کارآفرینی، با استفاده از فرایند مدیریت راهبردی، اقداماتی را انجام دهد. این پژوهش نخستین گام، در راستای چگونگی به‌کارگیری مدیریت راهبردی در نظام آموزش عالی افغانستان است و از نظر مکانی و جامعه آماری، اقدام کاملاً بکر و جدید است. در پژوهش حاضر مشخص شده است که دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل فاقد مدیریت راهبردی بوده و در نبود آن، کارایی و کارآمدی این نهاد مهم آموزشی کاهش‌یافته و کارکردهای آن در راستای اهداف آموزش عالی و رفع نیازهای جامعه قرار نگرفته است. مدیریت راهبردی می‌تواند دانشگاه‌ها را در تحقق اهداف و مقاصد آنها کمک کند و زمینۀ بهره‌وری از دانش و تولیدات را بیشتر فراهم کند. شکی نیست که یکی از جدی‌ترین چالش‌های نظام آموزش عالی افغانستان، فقدان مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها است. که زمینۀ شرایط نامطلوب مختلفی را در جامعه ایجاد می‌کند. در پژوهش حاضر بافهم و درک این معضل ملی، برای یکی از مهم‌ترین دانشگاه‌های افغانستان "*مدل مدیریت راهبردی*" ارائه می‌شود تا این رویه در سایر دانشگاه‌ها و وزارت تحصیلات عالی افغانستان نیز ترویج داده شود.

از طرف دیگر، اهمیت و نقش دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل پیرامون تربیت مربیان و متخصصان کارآزموده برای ورود به بازار در رقابت با سایر دانشگاه‌های کشور وجود دارد. بحران‌های متعددی که در نبود الگوهای راهبردی و نمادهای قابل قبول فرهنگی و ارزشی ایجاد شده، باعث کاهش سرمایه‌های فرهنگی این کشور شده است (Firozi, Yousufi, Afzali, & Basharat Rahamani, 2023). وجود الگوی راهبردی دانشگاه در ارائۀ خدمت به‌روز، باکیفیت و حرکت در مسیر چشم‌انداز وزارت تحصیلات عالی افغانستان است. انجام دقیق و به‌موقع مأموریت‌های محوله این دانشگاه (همگام با دانشگاه‌های جهان) نیاز مبرم این دانشگاه است؛ بنابراین، هدف اصلی و اساسی این پژوهش شناسایی راهبردهای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در نظام آموزشی دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل است که با توجه به قدمت این دانشگاه به‌عنوان اولین مرکز تربیت مربیان در افغانستان انجام گرفته است، این پژوهش به شیوۀ کیفی و با استناد به نظریات متخصصان حوزۀ مدیریت آموزشی و بەویژه اعضای کمیتۀ برنامه‌ریزی راهبردی در وزارت تحصیلات عالی افغانستان، دانشگاه‌های کابل و به‌خصوص اعضای کارگروه برنامۀ راهبردی دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل انجام گرفته و به دنبال ارائه راهبردهای لازم جهت به‌کارگیری و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی این دانشگاه است.

روش پژوهش

پژوهش حاضر از نظر هدف کاربردی است و به روش پژوهش کیفی و از تئوری زمینه‌ای اشتراوس و کربین استفاده کرده است. جامعه آماری پژوهش ۱۵ تن از اعضای کمیتۀ برنامه‌ریزی راهبردی وزارت تحصیلات عالی افغانستان، دانشگاه کابل و دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل بوده و به‌صورت هدفمند با روش گلوله برفی (روش نظری) انتخاب‌شده‌اند. معیار انتخاب نمونۀ پژوهش، سوابق‌کاری (حداقل ۳ سال) و تسلط بر موضوع مدیریت آموزشی بوده است. با توجه به تحول ایجاد شده در کشور افغانستان و تغییر نظام حاکم، تمام مصاحبه‌شوندگانی را که دارای معیارهای فوق بودند، مردان تشکیل داده‌اند. روش جمع‌آوری داده‌های پژوهش به‌صورت مصاحبه عمیق بوده و زمان و رضایت خبرگان از قبل دریافت شده بود. با توجه به جدید بودن روش گراندد تئوری در جامعۀ افغانستان، معرفی مقدماتی از ماهیت موضوع پژوهش از سوی پژوهشگران انجام گرفت. در مصاحبه‌ها، تحکیم روابط با بیان اطلاعات مصاحبه‌شوندگان آغاز شد. سپس با پرسشی کلی، بحث اصلی مطرح‌شد. زمان مصاحبه‌ها با توجه به زمینه‌هایی چون تخصص و تجربه خبرگان متفاوت بوده و به طور میانگین هر مصاحبه از ۵۰ تا ۸۵ دقیقه طول کشیده است. تمامی مصاحبه‌ها از سوی پژوهشگران با جلب موافقت مشارکت‌کنندگان ضبط شده است. ضمناً، متن مصاحبه‌ها برای اطمینان بیشتر برای تأیید به مصاحبه‌شوندگان داده شد. با توجه به تجربۀ پژوهشگران و تازگی این روش در جامعه هدف، مصاحبه‌ها از همه لحاظ بررسی و نکات کلیدی آن استخراج‌شده و بر اساس آن مصاحبۀ بعدی انجام گرفت. پژوهشگران چالش‌های تدوین و پیاده‌سازی برنامه‌های راهبردی را در مصاحبه‌ها بررسی کردند و دیدگاه‌های خبرگان پیرامون امکان ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی را مورد پرسش قرار دادند و نکات مهم و مورد تأکید آنان را یادداشت و ضبط کردند.

پرسش‌های پژوهش با توجه به اهداف اصلی این مطالعه، با استفاده از رویکرد سیستماتیک استراوس و کربین در نظریۀ زمینه‌ای مطرح شده است: ۱. از نظر شما معنای مدیریت راهبردی در مؤسسه‌های آموزشی/ دانشگاه چیست؟ ۲. کدام موارد شرایط علی برای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل هستند؟ ۳. عوامل زمینه‌ای برای ایجاد مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل کدام موارد هستند؟ ٤. عوامل مداخله‌گر در ایجاد مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل کدام موارد هستند؟ ٥. راهبردها برای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل چگونه است؟ ٦. پیامدهای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل کدام موارد هستند؟

مصاحبه‌گران بعد از تکمیل همۀ مصاحبه‌ها و رسیدن به اشباع نظری، متن هر مصاحبه را با نرم‌افزار "Maxqda" مورد تحلیل قرار دادند. برای فرایند کدگذاری، در سه مرحله از رویکرد سیستماتیک استراوس و کربین بهره گرفته شد. ابتدا کدگذاری باز، سپس کدگذاری محوری و در مرحلۀ سوم

کدگذاری گزینشی (انتخابی) انجام شده است. طی این فرایند، در کدگذاری باز به هریک از نکاتی که شرکت‌کنندگان با آن تأکید کردند، یک کد داده شد و از این طریق تمام اطلاعات به‌دست آمده، کدگذاری و مفاهیم اولیه از آنها استخراج شده است. بعد از انجام این کار، در طی فرایند کدگذاری محوری، مفاهیم اولیه به‌دست آمد. پژوهشگران جهت دریافت تفاوت‌ها و شباهت‌های حاصل از این مرحله به بررسی دقیق آنها پرداختند و مفاهیم مشابه را در یک طبقه قرار دادند. سپس در کدگذاری انتخابی، مفاهیم و طبقات ایجادشده را از طی فرایند تلفیق و ادغام با یکدیگر مرتبط کرده و مؤلفه‌های اصلی به‌طور منظم انتخاب شدند.

یافته‌های پژوهش

آمار توصیفی مشارکت‌کنندگان

با توجه به تحولی که در افغانستان به وقوع پیوست، زنان که در واقع بخشی از جامعه آماری این پژوهش پیش‌بینی‌شده بودند، در گفت‌وگوها شرکت نداشتند. ازاین‌رو، تمامی مشارکت‌کنندگان این پژوهش را مردان تشکیل دادند. اکثریت خبرگان مشارکت‌کننده در این پژوهش کسانی هستند که به نحوی با برنامه‌ریزی راهبردی در سطح وزارت تحصیلات عالی افغانستان ارتباط داشته‌اند یا عضو کمیته‌های برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه‌های کابل بوده‌اند یا از صلاحیت علمی در این حوزه برخوردارند.

جدول ۱. ویژگی‌های فردی و حرفه‌ای خبرگان مشارکت‌کننده. مأخذ: نگارندگان

متغیر	سطوح متغیر	فراوانی	درصد متغیر
جنسیت	مرد	۱۵	۱۰۰%
	زن	۰	۰
	جمع کل	۱۵	۱۰۰%
سمت شغلی	رئیس برنامه‌ریزی راهبردی	۲	۱۳٫۳%
	اعضای کمیته برنامه‌ریزی راهبردی	٦	۴۰%
	عضو هیئت‌علمی	۳	۲۰%
	سایر پست‌ها	۴	۲٦٫٦%
	جمع کل	۱۵	۱۰۰%

همان‌طور که در جدول ۱ مشاهده می‌شود، بیشتر شرکت‌کنندگان در مصاحبه‌های این پژوهش را مسئولان و اعضای کمیته‌های برنامه‌ریزی راهبردی وزارت تحصیلات عالی و دانشگاه‌های کابل تشکیل می‌دهند (٦۳٫۳%). نقش اعضای هیئت‌علمی در مشارکت این پژوهش ۲۰% بوده و سایر پست‌های مدیریتی (رئیس دانشگاه، رئیس نظارت و ارزیابی وزارت تحصیلات عالی، عضو راهبرد ملی وزارت تحصیلات عالی و رئیس دانشکده) ۲٦٫٦% مشارکت داشته‌اند.

کدگذاری

در این مرحله همۀ مصاحبه‌ها با توجه به رویکرد انتخاب شده، مورد پژوهش قرار گرفت. به‌تمامی مفاهیم استخراج‌شده از نتایج تحلیل، یک کد اختصاص داده شد. تعداد ۱۸۰ مفهوم کلیدی از مصاحبه‌ها استخراج شد که نمونه‌هایی در جدول ۲ ارائه شده است.

جدول ۲. نمونه کدگذاری باز با توجه به تشکیل طبقات بر اساس مفاهیم. مأخذ: نگارندگان

کد	مفاهیم اولیه	ردیف	کد	مفاهیم اولیه	ردیف
D3	شایسته‌سالاری در انتخاب رهبری	۷	A1	حمایت نظام حاکم از دانشگاه	۱
D4	انعطاف‌پذیری در اقدامات	۸	A2	آمادگی و تعهد کارکنان	۲

D5	نظام پاداش و پرداخت	۹	A3	احساس مسئولیت مدیران	۳
G1	موجودیت نیروی بشری متخصص	۱۰	A4	حرکت به سمت کار گروهی	٤
G2	تعدیل ساختار دانشگاه	۱۱	D1	حمایت سطح رهبری از چشم‌انداز دانشگاه	٥
G3	تحکیم روابط دانشگاه با جامعه، بازار کار	۱۲	A13	فهم نظام حاکم از مدیریت راهبردی	٦

کدگذاری محوری

دومین مرحله در روش تئوری زمینه‌ای با رویکرد استراوس و کربین، کدگذاری محوری است. در این مرحله، پژوهشگران مفاهیم اولیه استخراج‌شده از مصاحبه‌ها را ابتدا دسته‌بندی کرده و سپس آنها را با یکدیگر مقایسه کردند. با توجه به زمان‌بر بودن استفاده از نظریۀ زمینه‌ای در روند پژوهش، طبقات اولیه بر اساس ارتباط میان مفاهیم شکل‌گرفته است. کدهایی که مشابه و سازگار با یکدیگر بودند، در یک طبقه قرار گرفتند. سپس مفاهیم استخراج شده این مرحله به ۴۱ مقوله فرعی تنظیم شده که نمونه‌هایی در جدول ۳ آورده شده است.

جدول ۳. نمونه کدگذاری محوری با توجه به تشکیل طبقات بر اساس مفاهیم. مأخذ: نگارندگان

فراوانی	مفاهیم	طبقات
۸	استقلال علمی، اداری و مالی	**عوامل درون‌سازمانی دانشگاه (قابلیت‌های دانشگاهی)**
۱۰	نگاه رهبری نسبت به دانشگاه (توسعه تفکر تحول)	
۵	حرکت به سمت کار گروهی	
۴	عملکرد متناسب با اهداف و راهبرد	
۱۱	پاسخ‌گویی به نیازهای جامعه	
۱۰	قابلیت‌های مدیریتی	
٦	حمایت از چشم‌انداز دانشگاه	
٦	پویایی سازمانی	
۸	عوامل فرهنگی و سیاسی محیط محلی و منطقه	**عوامل محیطی سطح محلی- منطقه‌ای و بین المللی (عوامل بیرون دانشگاهی)**
٦	عوامل اقتصادی- اجتماعی جامعه محلی و منطقه	
۴	سیستم تصمیم‌گیری توسعه دانشگاه	
۷	فلسفه و جهت‌گیری‌های توسعه آموزش عالی و توسعه دانشگاه‌ها	
۹	قوانین و مقررات وزارت تحصیلات عالی	
۷	ساختار آموزشی، ساختار مدیریتی، ساختار اجتماعی، ساختار دولتی، ساختار سیاسی	**فرایند ساختاری**
۷	توسعه منابع انسانی، منابع آموزشی و منابع مالی	**توسعه منابع**
۹	عدم رهبری استبدادی، رهبری عدم‌مداخله، رهبری راهبردی، رهبری مشارکتی، رهبری تحول‌گرا	**سبک‌های رهبری**
۱۴	تعهد اجتماعی بالا، صداقت در کار، مدیریت کیفی، توسعه آموزش، اعتمادبه‌نفس اساتید و دانشجویان	**فرهنگ‌سازمانی**
۱۰	کانون‌های دانش، اندازه‌گیری دانش، افراد و مهارت‌ها، اهرم تقویت‌کنندگان بازار دانش، زیرساخت فنّاورانه	**مدیریت دانش و اطلاعات**

۹	پتانسیل‌های ارتباطی، شبکه‌های ارتباطی، برقراری ارتباطات چندرسانه‌ای، دستیابی و عرضه اطلاعات، ذخیره‌سازی اطلاعات، مهندسی پروتکل‌ها	
۹	افزایش سطح تحصیلات، رشد سطح سواد، کاهش جرایم، راهبردهای افزایش تحصیل و آموزش برتر	**پیامدهای اجتماعی- فرهنگی و اقتصادی و راهبردی**

کدگذاری انتخابی

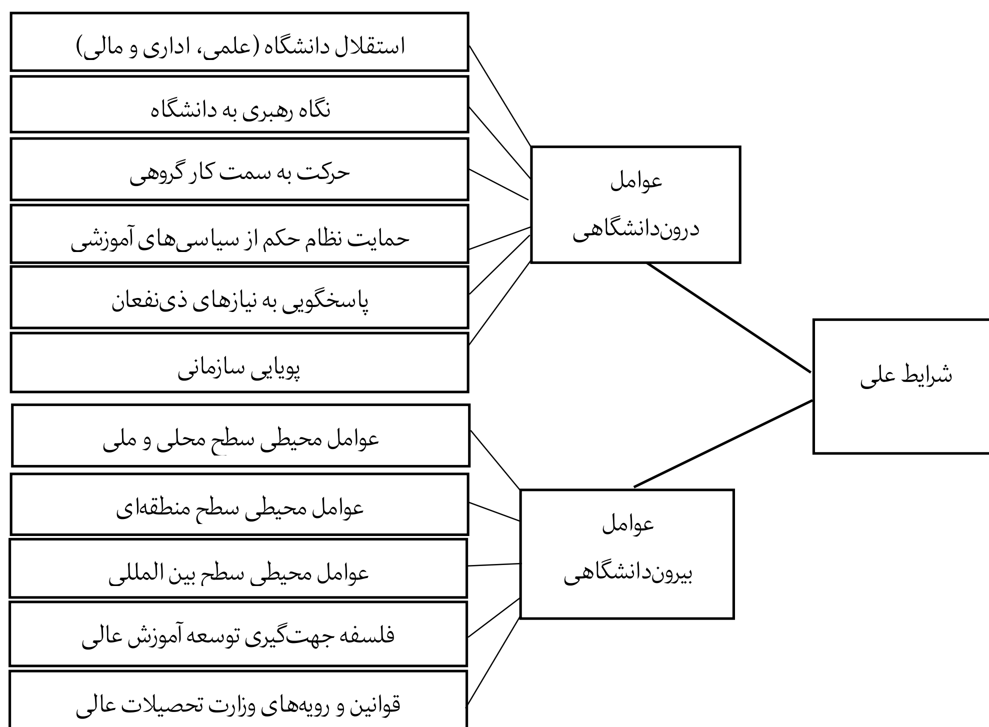
بررسی‌های انجام شده در این مرحله بیانگر آن است که پانزده طبقه مفهومی شکل‌گرفته است. سپس ارتباط هر یک از طبقات بررسی شد و با تلفیق کل مفاهیم، پنج طبقه اصلی به‌دست آمد و در نهایت در قالب مدل پارادایمی استراوس و کربین (۱۹۹۸) شامل مقولۀ محوری، شرایط علی، عوامل زمینه‌ای، شرایط مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها تنظیم شد.

شرح مدل

در مطالعه‌ای که بر اساس دیدگاه خبرگان مشارکت‌کننده انجام گرفت، مشخص شد که دست‌کم پانزده مورد از مفاهیم مهم در راستای به‌کارگیری مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل مورد توجه است. مدل به‌دست‌آمده در قالب مدل پارادایمی استراوس و کربین (۱۹۹۸) تنظیم شد و هر یک از مفاهیم به‌دست آمده، در پنج مقولۀ اصلی تدوین شد و در الگوهای مختلف مورد تحلیل همه‌جانبه قرار گرفتند.

مقولۀ محوری: منظور از مقولۀ محوری، نگرش اصلی و دغدغه‌های خبرگان مشارکت‌کننده بود که در این پژوهش ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل است.

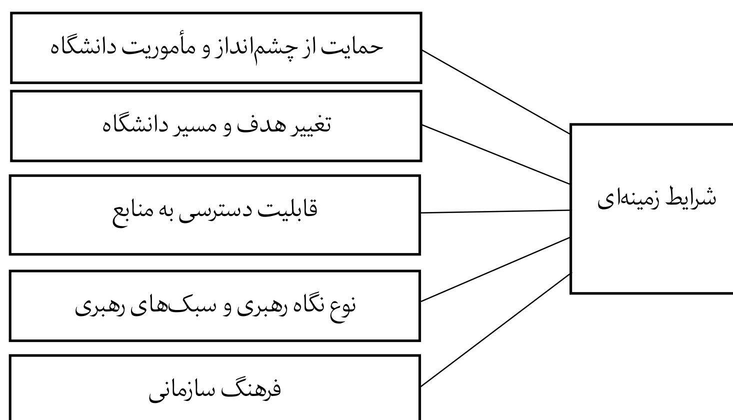
شرایط علی: شرایط علّی رویدادهایی هستند که موقعیت‌ها و مسائل مرتبط با مدیریت راهبردی در دانشگاه‌ها را ایجاد می‌کنند و تا حدودی چرایی و چگونگی ارتباط افراد و گروه‌ها با این پدیده را توضیح می‌دهند. در واقع، منظور از شرایط علّی، رویدادها و اتفاقاتی است که بر این پدیده تأثیر گذاشته و منجر به بروز آن می‌شوند. بررسی‌های پژوهش حاضر نشان می‌دهد که عوامل درون دانشگاهی در برگیرنده استقلال علمی، اداری و مالی دانشگاه، نگاه رهبری به دانشگاه، حرکت به سمت کار گروهی، حمایت از چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه و پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان و پویایی سازمانی است. عوامل محیطی در سطح محلی، ملی، منطقه‌ای و بین‌المللی، توجه به توسعه آموزش و قوانین وزارت آموزش عالی، از مواردی هستند که از سوی خبرگان مشارکت‌کننده به‌عنوان عوامل بیرونی که بر مدیریت راهبردی دانشگاه اثرگذار هستند، معرفی شده‌اند.



تصویر ۱. شرایط علی ایجاد و به‌کارگیری مدیریت راهبردی در دانشگاه. مأخذ: نگارندگان

با توجه به تصویر ۱ مشاهده می‌شود که در بخش "علی" مواردی در تجزیه‌وتحلیل استخراج شده‌اند که مستقیم بر پدیدۀ محوری تأثیرگذار هستند. به‌صورت کلی دو عامل اساسی برون و درون دانشگاهی، هرکدام نکات مهمی را در خود دارند که در شرایط علی بر بسترسازی و به‌کارگیری مدیریت راهبردی دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل مؤثر هستند. مطالعات پیشین دارای اشتراکات فراوان با دیدگاه مشارکت‌کنندگان این پژوهش دارند. به‌طوری‌که کهو و همکاران (Kho et al, 2021) معتقدند جهانی‌شدن، گسترش فناوری، محیط متلاطم کسب وکار، تغییر تقاضای مشتریان و شدت رقابت از موضوعاتی هستند که سازمان‌ها را به سمت شیوه‌های مدیریت راهبردی سوق می‌دهد. در نتیجه حسنیان (Hassanien, 2017) بیان داشته که توجه ساختار سازمانی آموزش‌وپرورش، انعطاف‌پذیری ساختار سازمانی، شایستگی‌های راهبردی مدیران آموزش و داشتن تفکر سیستمی برای به‌کارگیری مدیریت راهبردی مهم و حیاتی است. در این موضوع استراجما، لاپینا، گیل‌سرکن و ازلینا (Straujuma, Lapiņa, Gaile-Sarkane, & Ozoliņš, 2017) معتقدند، مؤسسه‌های آموزش عالی و تحقیقاتی به دلیل تغییرات اساسی در محیط کسب‌وکار و همچنین افزایش اثرات نظارتی قوانین اتحادیه‌های محلی با چالش‌های جدیدی روبه‌رو هستند. همچنین حسنیان (Hassanien, 2017) معتقد است که بسیاری از دانشگاه‌ها درگیر مدیریت راهبردی شده‌اند تا تغییرات سودمند و راهبردی را برای انطباق با محیط به‌سرعت در حال تغییر ایجاد کنند.

عوامل زمینه‌ای: نتایج تحلیل انجام‌شده بیانگر این موضوع است که یکی از عوامل زمینه‌ای در به‌کارگیری مدیریت راهبردی دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل، حمایت سطح رهبری از چشم‌انداز و مأموریت دانشگاه است. چنانچه یکی از خبرگان، تجربۀ عینی خود دربارۀ این نقش را چنین بیان کرده است: ساختار نظام آموزشی کشور متمرکز است و امکان اینکه غیرمتمرکز شود، خیلی کم است. درنتیجه چشم‌اندازی که دانشگاه برای خود لحاظ کرده و برنامه‌هایی که از سوی کارگروه برنامه‌ریزی و واحدهای دانشگاه طراحی می‌شوند، حمایت نشده و غیرممکن است که جنبۀ عملی پیدا کنند (مصاحبۀ ٦).

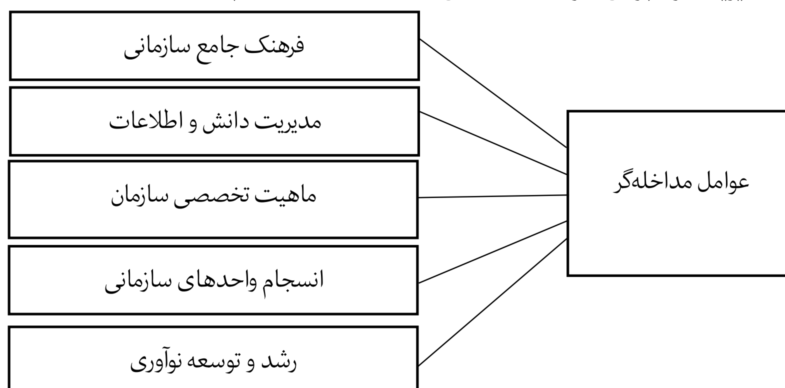


تصویر ۲. شرایط زمینه‌ای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه. مأخذ: نگارندگان

تصویر ۲ حاکی از این موضوع است که حمایت از مردم (ذی‌نفعان)، قابلیت دسترسی دانشگاه به منابع مالی، سبک‌های رهبری و فرهنگ‌سازمانی حاکم در جامعه، از موارد مهمی است که در به‌کارگیری مدیریت راهبردی دانشگاه از دیدگاه خبرگان پرداخته شده است. چنانچه یکی از خبرگان بیان کرده است: ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل نیاز جدی به حمایت این رویکرد از سوی حکومت و سطوح مدیریت دانشگاه دارد. آنچه ما در طی مدت‌زمان کاری با دانشگاه کابل و وزارت تحصیلات عالی به آن برخوردیم، عدم‌حمایت و همکاری واقعی در سطح وزارت و دانشگاه کابل بوده است؛ لذا برای پیاده‌سازی مدیریت راهبردی این دانشگاه، حمایت همه‌جانبه تمام سطوح رهبری، یک نیاز اساسی است (مصاحبۀ ۴). البته منظور تنها حمایت مالی نیست؛ بلکه فهم نظام حاکم از برنامه‌های راهبردی و حمایت از آن است. آنچه اکنون وجود دارد، به نظرم بسیار دشوار است تا حمایت نظام کنونی را در این زمینه بتوان جلب کرد (مصاحبۀ ۵). تغییر هدف دانشگاه نسبت به گذشته از دیگر زمینه‌هایی است که امروزه دانشگاه‌ها را در سطح جهان وادار کرده تا از مدیریت راهبردی استفاده کنند. درگذشته هدف دانشگاه تربیت انسان برای به کمال رساندن آن بود و انسان را برای تکامل خود انسان پرورش می‌داد، درحالی‌که امروزه هدف دانشگاه‌ها تربیت انسان برای استفاده از نیروی آن برای تولید است. ازاین‌رو، برای تربیت این نیروها استفاده از مدیریت راهبردی یکی از اولویت‌های دانشگاه است (مصاحبۀ ۱). در ضمن، تأمین منابع مالی از دیگر عوامل اساسی در ایجاد مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل است (مصاحبۀ ۳)، آنچه پیش‌ازاین نیز به آن اشاره شد، بدون منابع مالی و بشری، امکان پیاده‌سازی مدیریت راهبردی کم است (مصاحبۀ ٦) و دانشگاه باید صلاحیت آن را داشته باشد تا بتواند منابعی را که در این راستا نیاز دارد، خود تأمین کند (مصاحبۀ ۱۲).

عوامل مداخله‌گر: نتایج نشان می‌دهد که عوامل مداخله‌گر بر ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل عبارتند از: فرهنگ جامع سازمانی، مدیریت دانش و اطلاعات، ماهیت تخصصی سازمان، انسجام واحدهای سازمانی و رشد و توسعه نوآوری است. چنانچه یکی از خبرگان دیدگاه خود را این‌گونه بیان کرده است: به نظر من چیزی که به‌عنوان شرایط مداخله‌گر در ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی، این دانشگاه نقش اساسی دارد، فرهنگ‌سازمانی متناسب با توسعه‌سازمان است (مصاحبۀ ۱۱) و منظور از فرهنگ‌سازمانی این موضوع است که دانشگاه باید از نظر ذهنی آمادگی و توان اجرای آن را داشته باشد. همچنین از لحاظ مصنوعات (امکانات فیزیکی) نیز مدیریت راهبردی نیازمندی‌های خاص خود را دارد؛ بنابراین موجودیت یک فرهنگ‌سازمانی جامع که بتواند هم از لحاظ باورها، اعتقادات و تعهد سازمانی و هم از نقطه نظر امکانات و تجهیزات، پذیرای مدیریت راهبردی این دانشگاه باشد، مهم و ضروری است (مصاحبۀ ۲). آنچه امروزه این دانشگاه از آن رنج می‌برد، نبود یک فرهنگ‌سازمانی متناسب با توسعۀ دانشگاه است (مصاحبۀ ۳). دانشگاه‌هایی که متناسب با شرایط توانسته‌اند ناظر بر فرهنگ‌سازمانی خود باشند و آن را همواره تقویت کنند، دانشگاه‌هایی هستند که در میدان رقابت پیروز بوده‌اند؛

بنابراین پویایی فرهنگ‌سازمانی در زمان کنونی یکی از شرایط اساسی در به‌کارگیری مدیریت راهبردی در دانشگاه‌های کشور و به‌ویژه دانشگاه شما (دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل) است (مصاحبهٔ ۴).

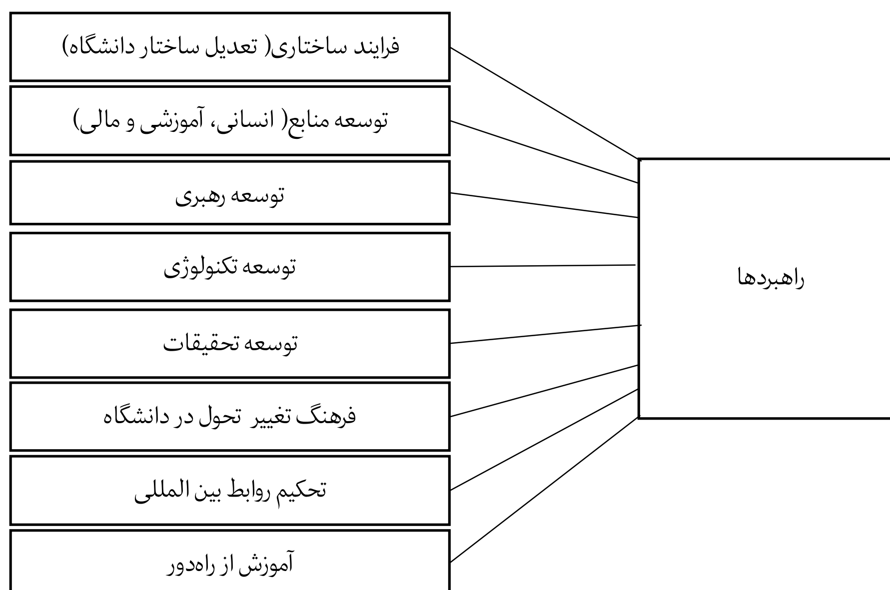


تصویر ۳. عوامل مداخله‌گر برای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه. مأخذ: نگارندگان

نتایج تحلیل دیدگاه‌های خبرگان که در تصویر ۳ آمده، بیانگر این موضع است که اکثریت آنان در به‌کارگیری مدیریت راهبردی دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل بر مدیریت دانش و اطلاعات، به‌عنوان یکی از مهم‌ترین عوامل مداخله‌گر اشاره کرده‌اند، به‌کارگیری سیستم اطلاعات، سیستم فناوری برای تحکیم روابط، احیای کانال‌های ارتباطی مدیریت دانش و اطلاعات برای رسیدن به پویایی سازمانی تأکید کرده‌اند (مصاحبه‌های ۷،۹،۱۱). چنانکه یکی از خبرگان چنین بیان کرده است: عامل مهمی که می‌تواند به‌عنوان عامل مداخله‌گر در ایجاد مدیریت راهبردی دانشگاه مطرح شود، استفاده از سیستم منظم اطلاعاتی و هوشمند سازمانی است. ما امروزه از فناوری صحبت می‌کنیم؛ ولی متأسفانه فنّاوری ما خلاصه‌شده به استفاده از یک لین (کابل) اینترنت که برای استادان و کارمندان داده می‌شود. دانشگاه به‌مثابه یک سیستم نیاز به ورودی، فرایند و خروجی دارد و همچنین نیازمند استفاده از سیستم فناوری و اطلاعات برای رسیدن به یک خروجی بهینه است؛ لذا دانشگاه در صورتی می‌تواند از مدیریت راهبردی استفاده کند که دارای یک سیستم فناوری و اطلاعاتی منظم باشد (مصاحبهٔ ٦).

ماهیت تخصصی از دیگر شرایط اساسی ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل عنوان‌شده است. یکی از مشارکت‌کنندگان چنین ابراز کرده است: به باور من اساسی‌ترین مشکلی که در کمیسیون برنامه‌ریزی وزارت تحصیلات عالی با آن روبه‌رو بودیم، نبود یک گروه متخصص و حرفه‌ای است. اکنون هم که من مسئولیت ریاست برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه را بر عهده دارم، این امر به‌وفور به چشم می‌خورد (مصاحبهٔ ۴). بنابراین لزوم ایجاد مدیریت راهبردی در دانشگاه‌های کشور، در شکل‌گیری یک گروه متخصص و حرفه‌ای جهت تدوین، اجرا و ارزیابی برنامهٔ راهبردی است (مصاحبه‌های ۳، ۵؛ ۱۱؛ ۱۲؛ ۱۳). این در حالی است که نورموخانوا و همکاران (Nurmukhanova et al, 2021) دلیل شکست برنامه‌های راهبردی دانشگاه را نبود یک گروه متخصص و حرفه‌ای عنوان کرده‌اند. علاوه بر نکته‌های بیان شده، بررسی‌ها نشان می‌دهد که یکی از عوامل مداخله‌گر از دیدگاه خبرگان، انسجام و هماهنگی میان واحدهای سازمانی این دانشگاه است. چنانکه، یکی از مشارکت‌کنندگان چنین ابراز کرده است: مدیریت راهبردی به‌مثابه یک فرایند پویا، نیاز به کار تیمی و مشارکتی دارد و این امر زمانی تحقق می‌شود که واحدهای سازمانی به‌خوبی باهم هماهنگی و همکاری داشته باشند (مصاحبهٔ ۱۴). عدم هماهنگی میان دانشکده‌ها در تدوین سند برنامه‌ریزی دانشگاه، یکی از مهم‌ترین عواملی است که مانع انجام کار مؤثر کمیتهٔ برنامه‌ریزی راهبردی دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل شده است؛ بنابراین برای به‌کارگیری مدیریت راهبردی در دانشگاه نیاز است تا واحدهای دانشگاه باهم هماهنگ و همگام باشند (مصاحبهٔ ۱۲).

راهبردها: برآیند تحلیل مصاحبه‌ها بیانگر ۱۰ راهبرد اساسی جهت ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل است.



تصویر ۴. راهبردهای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه. مأخذ: نگارندگان

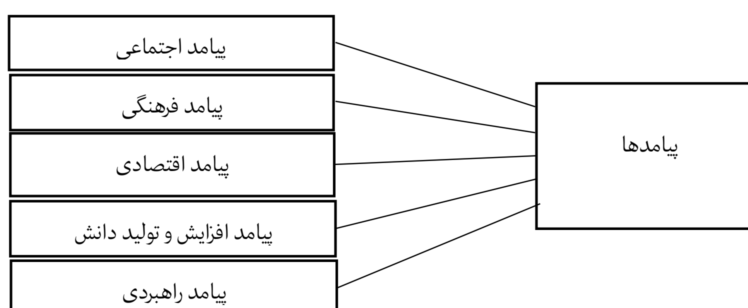
بر اساس یافته‌های تصویر ۴، اولین راهبرد از دیدگاه خبرگان، تعدیل ساختار این دانشگاه است و اکثریت آنها با توجه به ماهیت ساختار نظام آموزش عالی کشور، به این مهم تأکید کرده‌اند. طوری آنها این‌گونه بیان کرده‌اند: اولین راهبرد برای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی استقلال علمی، اداری و مالی در دانشگاه است (مصاحبه‌های ۷، ۸، ۹، ۱۲). وزارت تحصیلات عالی باید تنها یک رویکرد نظارتی را بر دانشگاه اعمال کند (مصاحبهٔ ۱) و چگونگی استفاده از مدیریت راهبردی بستگی به میزان استقلال دانشگاه دارد (مصاحبهٔ ۲). درصورتی‌که دانشگاه از لحاظ ساختاری صلاحیت اقدامات عملی و تصمیم‌گیری‌های واحد را با خود داشته باشد، می‌تواند از مدیریت راهبردی استفاده کند (مصاحبهٔ ۴). نتایج تحلیل‌های انجام‌شده نشان می‌دهد که دومین راهبرد پیاده‌سازی مدیریت راهبردی دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل، توسعه منابع انسانی، آموزشی و مالی است. چنانچه یکی از خبرگان می‌گوید: یکی از راهبردهایی که بتواند این دانشگاه را در این راستا کمک کند، توسعه منابع بشری است (مصاحبهٔ ۹) و شکل‌گیری یک گروه متخصص و حرفه‌ای است که دانشگاه را در این زمینه یاری کند(مصاحبهٔ ۱). از موانع تدوین و اجرای برنامهٔ راهبردی در دانشگاه‌های کشور افغانستان، کمبود امکانات مالی، مشکلات اداری و عدم آگاهی متصدیان برنامه‌ریزی راهبردی است؛ لذا برای اینکه این دانشگاه بتواند فرایند مدیریت راهبردی را عملی کند، نیاز به‌توسعه این موارد دارد (مصاحبهٔ۴).

با توجه به نتایج به‌دست‌آمده، توسعه رهبری برای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل از اهمیت خاصی برخوردار است. چنانچه یکی از خبرگان می‌گوید: دانشگاه‌ها به دلیل تأثیرپذیری از شرایط اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی و سیاسی همواره در حالت رقابتی شدیدی قرار دارند. استفاده از رویکردهای مدیریتی برای دسترسی به اطلاعات مورد نیاز دانشگاه‌ها در دنیای پررقابت امروز کافی نیست و نیازمند توسعهٔ رهبری دارد (مصاحبهٔ ۱۲). آنچه را که من و همکارانم در طول مدت عضویت در کمیته برنامه‌ریزی راهبردی این دانشگاه تجربه کردیم، نبود نگاه توسعه‌طلبانه و پیشرفت‌گرایانه در این دانشگاه است (مصاحبهٔ ۵)؛ بنابراین یکی از راه‌های پیاده‌سازی مدیریت راهبردی، استفاده از رویکرد رهبری پیشرفته و توسعهٔ آن است (مصاحبهٔ ۳). توسعه فنّاوری از عوامل دیگر پیاده‌سازی مدیریت راهبردی این دانشگاه عنوان شده است. یکی از خبرگان در این موضوع بیان داشته است: مدیریت راهبردی و به‌کارگیری آن در دانشگاه‌های کشور، نیازمند ایجاد نظام فناوری مدرن و پشتیبانی فناوری است (مصاحبهٔ ۱). این فرایند رویکردی پویا داشته و بر مبنای مشارکت تمامی اعضای سازمان شکل می‌گیرد؛ اگر این دانشگاه بتواند از سیستم فناوری و شبکهٔ اطلاعاتی منسجم

برخوردار شود، می‌تواند از مدیریت راهبردی استفاده کند (مصاحبۀ ۹).

علاوه بر نکات فوق، راهبردهای اساسی دیگری همچون توسعه پژوهش، تغییر فرهنگ تحول سازمانی، هدفمندی ارزش‌های سازمانی، تحکیم روابط بین‌المللی و آموزش از راه دور در این موضوع وجود دارد. یکی از خبرگان چنین اذعان کرده است: میزان استفاده از مدیریت راهبردی بستگی به دامنۀ پژوهش و تولید علم دارد. برای اینکه این دانشگاه بتواند از مدیریت راهبردی استفاده کند، نیازمند توسعۀ این زمینه است (مصاحبۀ ۱۲). با توجه به اینکه تولید علم یکی از اهداف دانشگاه است و بدون توسعه پژوهش، دستیابی به آن امری بدیهی به نظر نمی‌رسد. (مصاحبۀ ۱) برای اینکه دانشگاه‌های کشور بتوانند از فرایند مدیریت راهبردی استفاده کنند، نیازمند تغییر فرهنگ تحول سازمانی هستند. متأسفانه، سیستم حاکم بر ادارۀ نظام آموزش عالی کشور طوری است که بدون تغییر نمی‌شود کاری در زمینۀ مدیریت راهبردی از پیش برد. تغییرات در سطوح متخلف سازمانی در دانشگاه‌های کشور، نه بر اساس لیاقت و شایستگی، بلکه بر اساس روابط استوار است. از سوی دیگر ذهنیت تغییر و تحول سازمانی، در دانشگاه‌ها شکل نگرفته است (مصاحبۀ ۶). در این راه دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل برای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی، به تحکیم ارزش‌های پذیرفته شدۀ جهانی در سطح دانشگاه‌ها نیاز دارد (مصاحبۀ ۴) و راهبردی که بتواند این دانشگاه را در این زمینه یاری کند، همانا تحکیم روابط این دانشگاه با نهادهای بین‌المللی است (مصاحبۀ ۸) شما بهتر می‌دانید که دانشگاه‌های زیادی وجود دارند که تجارب خوبی در این زمینه دارند و دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل در صورتی می‌تواند برنامه‌های راهبردی عالی را داشته باشد که با سایر دانشگاه‌ها همکاری کند (مصاحبۀ ۵). بین‌المللی شدن دانشگاه‌ها برای حفظ جایگاه آنها در میدان پررقابت امروز، از راهبردهای اساسی می‌تواند باشد (مصاحبۀ ۱). به باور من، یکی از راهبردی‌هایی که بتواند دانشگاه‌های کشور و به‌ویژه دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل را در این راستا کمک شایانی کند، توسعه آموزش الکترونیک (آموزش از راه دور) است و از این طریق دانشگاه می‌تواند از یک‌سو زمینه آموزش را برای افرادی که دسترسی به آموزش حضوری ندارند، مساعد سازد و از طرفی هم می‌تواند از این طریق امکانات مورد نیاز خویش را فراهم کند (مصاحبۀ ۱۱).

پیامدها: نتایج تحلیل‌های انجام‌شده بیانگر پیامدهای مختلفی در ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل است که در تصویر ۵ نشان داده‌شده‌اند.

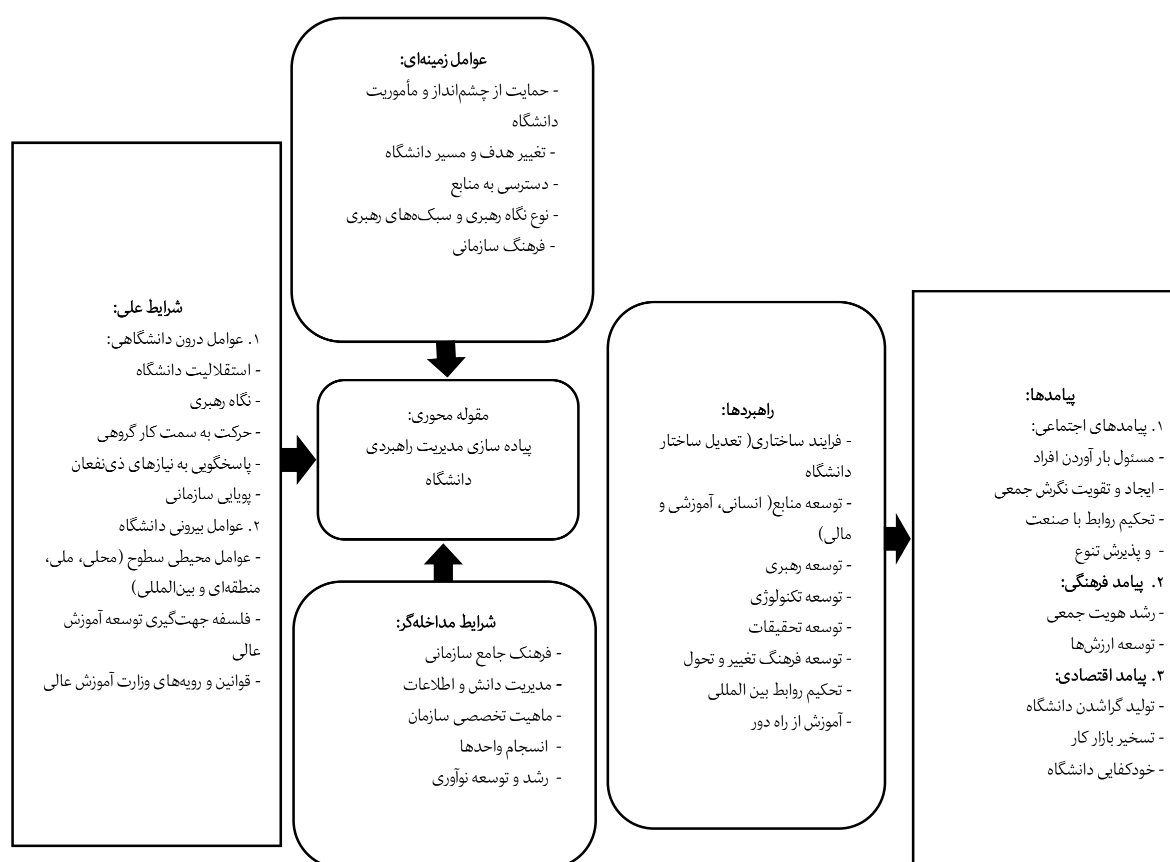


تصویر ۵. پیامدهای به‌کارگیری مدیریت راهبردی در دانشگاه. مأخذ: نگارندگان

براساس یافته‌های تصویر ۵ ملاحظه می‌شود، به‌کارگیری مدیریت راهبردی این دانشگاه پیامدهای گوناگون اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، افزایش تولیدات دانش و همچنین پیامدهای راهبردی داشته است. چنانچه، یکی از خبرگان در این زمینه بیان داشته است: ایجاد مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل می‌تواند پیامدهای آشکار و پنهانی را از خود به‌جا بگذارد. یکی از پیامدهای آشکار این است که دانشگاه می‌تواند از لحاظ علمی، اداری و مالی استقلال پیدا کند. نتیجه استفاده از مدیریت راهبردی در این دانشگاه را می‌توان به وجود آوردن شفافیت و نظم در امور کاری، تولیدگرایی، تسخیر بازار کار و تثبیت جایگاه این دانشگاه در جامعه دانست. همچنان، رشد هویت جمعی،

تقویت روحیۀ عقلانیت (کاهش کمال‌گرایی)، مقطعی شدن اهداف و توسعۀ نظام ارزشی از پیامدهای پنهان آن است (مصاحبۀ ۱). همچنین، ارتقاء جایگاه دانشگاه، بهبود کیفیت محصولات، حفظ استقلال، تربیت افراد حرفه‌ای متناسب با نیاز بازار کار، تحکیم روابط با صنعت، درآمدزا شدن دانشگاه، رشد و توسعه مشارکت در امور کاری و تصمیم‌گیری و عرضه خدمات واقعی متناسب با نیازهای جامعه را می‌تواند از پیامدهای آن دانست (مصاحبۀ ۲)؛ بنابراین، ایجاد تحول در عملکرد نیروهای بشری و بهبود عملکرد اجتماعی، تربیت نیروی فرهیخته، کارآمدی آموزش، کاربردی شدن پژوهش، تحکیم روابط دانشگاه با جامعه، پرورش نیروی ملی، پرورش نیروی خلاق، خلق عواید و درآمد برای دانشگاه، تأمین منابع مورد نیاز، کارآمدی و اثربخشی دانشگاه تعلیم‌وتربیت، از پیامدهای اساسی به‌کارگیری مدیریت راهبردی در این دانشگاه است (مصاحبۀ ۴). از دیدگاه من در صورتی‌که دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل از مدیریت راهبردی استفاده کند، خروجی‌های زیادی را شاهد خواهیم بود. ازجمله، تضمین سلامت جامعه در سطح کشور، تقویت ارزش‌های فرهنگی، حمایت از محیط‌زیست، همدیگرپذیری، مشارکت برای ساختن جامعه و رشد و توسعه ارزش‌های انسانی و در نهایت به تقویت مسیر توسعه در سطح کشور منجر خواهد شد (مصاحبۀ ۵).

به باور یکی از نخبگان، پیامد علمی اجرای مدیریت راهبردی در دانشگاه را می‌توان دسترسی به تولیدات مورد نیاز جامعه عنوان کرد که از نظر اقتصادی، درآمدزایی، تضعیف نقش حکومت در روند تصمیم‌گیری‌ها و احیای نظام پاداش و پرداخت، مؤثر است. از نظر اجتماعی و فرهنگی، تغییر نگاه جامعه به نهاد علمی، حفظ و توسعه ارزش‌ها و تحکیم زیرساخت‌های اجتماعی و فرهنگی جامعه از پیامدهای اجرای آن است(مصاحبۀ ٦). در تصویر ٦ نشان داده شد که ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی می‌تواند به‌عنوان فرایندی مهم در توسعۀ نظام آموزش عالی کشور، به‌ویژه دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل و ارتقای آن به‌مثابه یک‌نهاد پویا و پیشرو در جامعه تبدیل شود. چنانکه یکی از خبرگان بیان داشته است: این فرایند برای دانشگاه می‌تواند به‌عنوان ابزاری قدرتمند برای بهبود ارتباط با جامعۀ محلی و جامعه بین‌المللی، افزایش شفافیت و تحقق اهداف پایدار عمل کند (مصاحبۀ ۷). در ابعاد فرهنگی این فرایند باعث می‌شود که نظام آموزش عالی و دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل را در احترام به همدیگرپذیری، تعهد به کیفیت، انعطاف‌پذیری در عملکرد و نوآوری و خلاقیت در درازمدت کمک کند (مصاحبۀ ۱۰). در بعد اقتصادی می‌تواند باعث بهبود عملکرد مالی دانشگاه شود و زمینۀ افزایش درآمد، جذب منابع مالی و سرمایه‌گذاری هوشمند را فراهم کند (مصاحبۀ ۱). راهبردهای مدیریتی دانشگاه، می‌تواند به‌عنوان یک ابزار قدرتمند برای تحقق اهداف و حفظ استقلال دانشگاه عمل کند و همچنین در تحقق اهداف سیاسی دولت در جامعه کمک کند و این فرایند را در کل نظام آموزش عالی افغانستان تسری داده و سایر دانشگاه‌های کشور نیز بتوانند از فرایند مدیریت راهبردی به‌مثابه ابزاری پویا برای ارائۀ خدمات به هنگام و باکیفیت استفاده کنند (مصاحبۀ ۱۲)



تصویر ٦. مدل پارادایمی ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه. مأخذ: نگارندگان

نتیجه‌گیری

این پژوهش باهدف ارائۀ الگوی پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل، انجام گرفته است. یافته‌های پژوهش ۱۸۱ کد اولیه‌ای است که از دیدگاه خبرگان استخراج‌شده است. از کدهای اولیه ۴۱ مفهوم و ۱۵ مقوله اساسی دسته‌بندی شده و در مدل پارادایمی نهایی استفاده شده است. مقوله محوری این پژوهش، ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی در دانشگاه به‌عنوان پدیده اصلی است که در مرکز توجه مدل ارائه‌شده، قرار گرفت. از دیدگاه خبرگان، شرایط "علی" برای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل، به دو گروه عوامل بیرونی و درونی دانشگاه قابل دسته‌بندی است. عوامل محیطی محلی، منطقه‌ای و بین‌المللی، مسیرهای توسعۀ آموزش عالی، قوانین و رویه‌های وزارت آموزش عالی، از عوامل اساسی بیرون دانشگاهی مطرح در این پژوهش است. استقلال علمی، اداری و مالی دانشگاه، حرکت به سمت کار گروهی، حمایت نظام حاکم از سیاست‌های آموزشی، پاسخگویی به نیازهای ذی‌نفعان و پویایی سازمانی از عوامل مهم در درون دانشگاه عنوان شده است. یافته‌ها نشان می‌دهد که نقش حمایتی نظام حاکم، دسترسی به منابع مالی، انسانی و پویایی فرهنگ‌سازمانی از بسترهای مهم در پیاده‌سازی مدیریت راهبردی دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل است.

بر اساس یافته‌های به‌دست‌آمده، فرهنگ جامع سازمانی، مدیریت دانش و اطلاعات، ماهیت تخصصی سازمان، انسجام واحدهای سازمانی، رشد و توسعۀ نوآوری از عوامل مداخله‌گر در ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی، شناسایی شده است. پیاده‌سازی فرایند مدیریت راهبردی یک امر پیچیده و دشوار است و به‌کارگیری آن در دانشگاه‌های افغانستان و به‌ویژه دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل نیازمند استفاده از راهبردهای جامع و مناسب است که از دیدگاه خبرگان عبارتند از: تعدیل ساختار دانشگاه، توسعۀ منابع انسانی، آموزشی و مالی، توسعۀ رهبری، توسعۀ فنّاوری، توسعۀ تحقیقات، فرهنگ تحول در دانشگاه، توسعۀ هدفمندی و ارزش‌های سازمانی، تحکیم روابط بین‌المللی و آموزش از راه دور است. درنتیجه به‌کارگیری

مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل پیامدهای مختلفی ازجمله اجتماعی، فرهنگی، اقتصادی، افزایش تولیدات دانش و پیامدهای راهبردی را در بر خواهد داشت. در بعد اجتماعی می‌توان به مسئول بار آوردن افراد، ایجاد و تقویت نگرش جمعی و پذیرش تنوع در جامعه اشاره کرد. از لحاظ فرهنگی باعث خواهد شد، افرادی به جامعه تقدیم کند که بتوانند به ارزش‌های جامعه متعهد باشند و نقشی در رشد و توسعه ارزش‌های ملی ایفا کنند. در بعد اقتصادی، پرورش افراد خلاق، مبتکر و فرهیخته را در پی خواهد داشت تا بتوانند بعد از فراغت از دانشگاه به‌طور مستقیم وارد بازار کارشده و به خودکفایی اقتصادی نائل شوند.

از طرفی مهم‌ترین پیامدهای به‌کارگیری مدیریت راهبردی در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل، ایجاد مکانی مولد است که می‌تواند عواید مورد نیاز خود و بازار کار را بر طرف کند. در بعد دانش، آثار علمی و پژوهشی بیشتری تولید خواهد شد. در بعد راهبردی نیز می‌تواند پیامد مهمی در چگونگی اتخاذ برنامه‌های مدیریتی این دانشگاه داشته باشد. به‌طورکلی می‌توان نتیجه گرفت که در شرایط حاضر، به‌کارگیری مدیریت راهبردی در دانشگاه‌های کشور و به‌ویژه دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل با توجه به شرایط عدم قطعیت و تأثیر و تأثر متقابل دانشگاه و محیط امری ضروری است. دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل برای اینکه بتواند از مدیریت راهبردی استفاده کند، نیازمند شناخت یک سری عوامل اساسی درونی و بیرونی است. در این پژوهش، درک و شناخت عوامل مداخله‌گر به‌عنوان تسهیل‌گر یا محدودکنندۀ عملی کردن راهبردهای اساسی مطرح‌شد که می‌تواند مسئولان این دانشگاه را در پیاده‌سازی مدیریت راهبردی یاری کند؛ بنابراین، با توجه به تغییرات روزافزون جامعه و انتظارات آنها از دانشگاه، الگوی ارائه‌شده می‌تواند زمینۀ رشد و توسعۀ مدیریت راهبردی در نظام آموزش عالی کشور افغانستان را فراهم آورده و مدیران آموزشی این کشور به‌خصوص در دانشگاه تعلیم‌وتربیت کابل را قادر می‌سازد تا با الگو گرفتن از این مدل، دست‌به‌کار شوند و طرح‌ها و اقدامات لازم برای ایجاد و پیاده‌سازی مدیریت راهبردی این دانشگاه را انجام داده و با حفظ جایگاه آن، امکان رقابت با سایر دانشگاه‌ها را داشته باشند.

منابع

Baltabayeva, Z, Sautiefa, F., Skorobogtova, A., Mamatelashili, O.(2020). The impact of success on the strategic manangement in an educational aomplex. *Amazonia Investiga*. 1(29), 336-346. DOI:10.34069/Ai/2020.29.05.38

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120. DOI:10.1177/014920639101700108

Farid, O. (2022). Strategic Management Identity. *American Journal of Industrial and Business Management*, 12(5), 995-1005. DOI:10.4236/ajibm.2022.125051

Firozi, S. M., Yousufi, F., Afzali, N. A., & Basharat Rahamani,, M. B. (2023). Socio-cultural Contexts of Order and Security in Afghanistan. *The Fundamental and Applied Studies of the Islamic World*, 5(1), 105-128. DOI: 10.2203/FASIW.2023.344251.1159.

Glaister, K. W., & Falshaw, J. R. (1999). Strategic planning: still going strong?. *Long range planning*, 32(1), 107-116. DOI:10.1016/S0024-6301(98)00131-9

Hassanien, M. A. (2017). Strategic planning in higher education, a need for innovative model. *Journal of Education, Society and Behavioural Science*, 23(2), 1-11.

Inga, E., Inga, J., Cárdenas, J., & Cárdenas, J. (2021). Planning and strategic management of higher education considering the vision of Latin America. *Education Sciences*, 11(4), 188. DOI:10.3390/educsci11040188

Kaleta, A., & Witek-Crabb, A. (2016). Nowoczesny model zarządzania strategicznego–koncepcja badawcza. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (420). DOI:10.15611/pn.2016.420.12

Kho, A., Rumanti, E. D., Sudibjo, N., & Nanda, K. A. (2021). University strategy and implementation using the david strategic-management model: a case study from indonesia. *Milestone: Journal of Strategic Management*, 1(2), 81-102. DOI:10.19166/ms.v1i2.3932

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. Management science, 24(9), 934-948. DOI:10.1287/mnsc.24.9.934
Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic management journal*, *6*(3), 257-272. DOI:10.1002/smj.4250060306
Njue, C. M., & Ongoto, H. K. (2018). Strategic management practices and change implementation in selected public universities in Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, *3*(4), 124-149. Retrieved from http://ir-library.ku.ac.ke/handle/123456789/21096
Nurmukhanova, G., Alibekova, G., Tamenova, S., & niyetalina, G. (2021). Strategic management of universities for regional competitiveness. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(1), 551-562.
Scharm, A. (2014). Leadership, strategic planning and strategic management for higher education institutions in developing countries. In *World Business and Economics Research Conference,* (pp. 24-25)
Straujuma, A., Lapiņa, I., Gaile-Sarkane, E., & Ozoliņš, M. (2017). Policies, legislation and regulatory compliance governance impact on strategic management of higher education and research institutions in Latvia. In *Proceedings of the 21st World Multi-Conference on Systemics, Cybernetics and Informatics (WMSCI 2017)* (Vol. 2, pp. 69-74).